

به نام خدا

عارضه‌یابی کسب و کار

(راهنمای کارآفرینی، مدیران و مشاوران بنگاه‌های کوچک و متوسط)

نویسنده

لئوناردو ایبرا آیزورو

مترجمان

فرید اسماعیلیان، مسعود ایمانی پناه



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۸

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست نویسی:

یادداشت:

موضوع:

موضوع:

موضوع:

موضوع:

شناسه افزودن:

شناسه افزودن:

شناسه افزودن:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیویی:

شم. کتابشناسی ملی:

آیزپورا، لئوناردو لبرا [Aizpura, Leonardo Lebra]

عارضه یابی کسب و کار (راهنمای کاربردی مدیران و مشاوران بنگاه های کوچک و متوسط):

نویسنده: لئوناردو آیزپورا؛ مترجمان: مسعود ایمانی پناه، فرید اسماعیلیان؛ ویراستار علمی: مهدی رضایی.

تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۸.

۱۲۴ ص:، مصور، جدول ۲۱۱/ ۵/۱۴x۵ س.م.

۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۴۲-۶

فبا

عنوان اصلی: A guide to diagnose a business and its management, 2014.

مدیریت صنعتی [Industrial management]

کسب و کار [Business]

برنامه ریزی سازمانی [Business planning]

کارآمدی سازمانی [Organizational effectiveness]

ایمانی پناه، مسعود، ۱۳۷۱-، مترجم

اسماعیلیان، فرید، ۱۳۶۴-، مترجم

رضایی، مهدی، ۱۳۵۳ آذر-، ویراستار

HD۳۱

۶۵۸

۵۷۹۳۵۴۹

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

عارضه یابی کسب و کار

نویسنده: لئوناردو آیزپورا

مترجمان: فرید اسماعیلیان، مسعود ایمانی پناه

ویراستار علمی: مهدی رضایی

صفحه آرا: سیده سمانه حسن زاده

طراح جلد: مهدی لاری

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۸

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۲۱۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۴۲-۶

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتراز بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱

ایمیل: info@cpcp.ir

WWW.CPCP.ir



فهرست مطالب

۹	مقدمه مترجمان
۱۳	مقدمه مؤلف
۱۴	خلاصه مدیریتی
۱۷	فصل اول: درک کسب و کار
۱۷	۱-۱. کسب و کار
۲۰	۱-۲. اهداف کسب و کار
۲۲	۱-۳. فرایندهای کسب و کار
۲۳	۱-۳-۱. فرایندهای استراتژیک
۲۵	۱-۳-۲. فرایندهای عملیاتی
۲۹	۱-۳-۳. فرایندهای مدیریتی
۳۷	۱-۴. نیازهای کسب و کار
۳۹	فصل دوم: هنر و علم عارضه‌یابی کسب و کار
۴۰	۲-۱. تعاریف مهم
۴۱	۲-۲. عارضه‌یابی
۴۲	۲-۳. پیش‌بینی

۲۳.....	۲-۴. درمان
۲۴.....	۲-۵. اجرا

۲۵.....	فصل سوم: آیا کسب‌وکار به اهداف خود دست می‌یابد؟
---------	---

۴۹.....	فصل چهارم: عارضه‌یابی توانمندی استراتژیک
---------	--

۴۹.....	۴-۱. شناخت رقبا
۵۱.....	۴-۱. بخش‌بندی
۵۳.....	۴-۱. جایگاه‌یابی
۵۵.....	۴-۵. طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) استراتژی
۵۶.....	۴-۶. نابینداری
۵۷.....	۴-۷. استراتژی برای موفقیت

۶۱.....	فصل پنجم: عارضه‌یابی تولید
---------	----------------------------

۶۱.....	۵-۱. گروه توانمندی: هزینه
۶۱.....	۵-۱-۱. متعادل سازی تولید سیستم های خط
۶۲.....	۵-۱-۲. ایجاد سیستم های تعمیرات
۶۳.....	۵-۱-۳. روش های بهبود
۶۵.....	۵-۱-۴. راه اندازی برنامه های کاهش هزینه
۶۶.....	۵-۲. گروه توانمندی: زمان
۶۶.....	۵-۲-۱. تعیین موجودی مورد نیاز
۶۷.....	۵-۲-۲. مدیریت مواد
۶۸.....	۵-۲-۳. خرید و تحویل
۷۰.....	۵-۲-۴. نگهداری موجودی
۷۱.....	۵-۳. دسته توانمندی: کمیت
۷۱.....	۵-۳-۱. طراحی و نصب خط تولید کارخانه
۷۲.....	۵-۳-۲. فرایندهای تولید مهندسی
۷۳.....	۵-۳-۳. مکان‌یابی و ارزیابی مکان کارخانه
۷۴.....	۵-۳-۴. تجهیز
۷۵.....	۵-۴. گروه توانمندی: کیفیت
۷۵.....	۵-۴-۱. توسعه‌ی استانداردهای کیفیت

۷۶	۵-۴-۲. ایجاد رویه های کنترل کیفیت
۷۷	۵-۴-۳. طراحی دپارتمان های خدمات محصول
۷۸	۵-۵. گروه توانمندی: تأمین سفارشات
۷۸	۵-۵-۱. تخمین هزینه های تولید
۷۹	۵-۵-۲. ارسال ملزومات کار
۸۰	۵-۵-۳. زمان بندی و مسیریابی
۸۱	۵-۶-۴. انجام عملیات حمل و نقل
۸۳	فصل ششم: عارضه یابی توانمندی بازاریابی
۸۳	۶-۱. گروه توانمندی: ارتباطات
۸۳	۶-۱-۱. سه سال ادبیات فروش
۸۴	۶-۱-۲. بازار ریزو: تبلیغات
۸۴	۶-۱-۳. برنامه ریزی ترفیع
۸۵	۶-۲. گروه توانمندی: توزیع
۸۵	۶-۲-۱. راه اندازی کانال های توزیع
۸۶	۶-۳. گروه توانمندی: سفارش گیر
۸۶	۶-۳-۱. تحریک و پاسخ به درخواست های فروش
۸۷	۶-۳-۲. آماده سازی مشخصات و مذاکره
۸۸	۶-۳-۳. قیمت گذاری و قیمت دهی
۹۱	فصل هفتم: عارضه یابی مدیریت منابع
۹۲	۷-۱. اطلاعات و دانش فنی
۹۲	۷-۱-۱. تحلیل الزامات مدیریت کسب و کار
۹۳	۷-۱-۲. طراحی سیستم های حسابداری عمومی
۹۴	۷-۱-۳. طراحی سیستم های حسابداری هزینه
۹۴	۷-۱-۴. ارزیابی واکنش ها
۹۵	۷-۱-۵. محاسبه و استفاده از هزینه های استاندارد
۹۶	۷-۱-۶. اجرای آزمایش های توسعه
۹۷	۷-۱-۷. انجام مطالعات پتانسیل بازار
۹۸	۷-۱-۸. انجام حسابرسی
۹۸	۷-۱-۹. انجام مطالعات اقتصادی

۹۹	۷-۱-۱۰. ارزیابی بازارها.....
۱۰۰	۷-۱-۱۱. پیش‌بینی فروش.....
۱۰۱	۷-۱-۱۲. آماده‌سازی نشریات داخلی و کتابچه راهنما.....
۱۰۱	۷-۱-۱۳. تهیه مطالعات امکان‌سنجی.....
۱۰۲	۷-۱-۱۴. انجام تحقیقات پایه‌ای.....
۱۰۳	۷-۱-۱۵. ارتباطات.....
۱۰۴	۷-۲. منابع انسانی.....
۱۰۴	۷-۲-۱. توسعه‌ی برنامه‌های سازمانی.....
۱۰۴	۷-۲-۲. شرح و ارزیابی مشاغل.....
۱۰۵	۷-۲-۳. فرآیندهای راه‌اندازی.....
۱۰۶	۷-۲-۴. تهیه مه‌های حقوق و دستمزد.....
۱۰۶	۷-۲-۵. سیستم‌های سیری کار.....
۱۰۷	۷-۲-۶. داور.....
۱۰۸	۷-۲-۷. چانه‌زنی دسته‌بندی.....
۱۰۸	۷-۲-۸. مشاوره به پرسنل.....
۱۰۹	۷-۲-۹. تبادل اطلاعات با مشتریان.....
۱۱۰	۷-۲-۱۰. اجرای برنامه‌های توسعه‌ی سیر.....
۱۱۰	۷-۲-۱۱. ارائه خدمات به کارکنان.....
۱۱۱	۷-۲-۱۲. استخدام.....
۱۱۲	۷-۲-۱۳. مدیریت کار تیمی.....
۱۱۲	۷-۲-۱۴. آزمون نیروی کار.....
۱۱۳	۷-۲-۱۵. آموزش.....
۱۱۳	۷-۲-۱۶. ارزیابی پرسنل.....
۱۱۴	۷-۲-۱۷. رتبه‌بندی شایستگی.....
۱۱۵	۷-۳. دارایی‌های فیزیکی و مالی.....
۱۱۵	۷-۳-۱. تعیین سیاست‌ها.....
۱۱۶	۷-۳-۲. توسعه‌ی سیستم‌ها و رویه‌ها.....
۱۱۶	۷-۳-۳. تهیه برنامه‌های کاربردی.....
۱۱۷	۷-۳-۴. تهیه برنامه‌های بلندمدت.....
۱۱۷	۴-۳-۵. حفظ سطح کافی از سرمایه در گردش.....
۱۱۸	۷-۳-۶. تأمین بودجه برای جایگزینی دارایی‌ها.....

۱۱۹	۷-۳-۷. بودجه های کنترلی.....
۱۲۰	۷-۳-۸. اجرای کنترل های مدیریتی.....
۱۲۰	۷-۳-۹. بازنگری فرایند توسعه محصول.....
۱۲۱	۷-۴. شبکه ها و روابط.....
۱۲۱	۷-۴-۱. جست وجو و ایجاد شراکت های استراتژیک.....
۱۲۲	۷-۴-۲. تشکیل اتحادیه ها و ایجاد روابط اجتماعی.....
۱۲۲	۷-۴-۳. مشارکت در امور مدنی.....
۱۲۳	۷-۴-۱. تأمین مشاور حقوقی.....

مقدمه مترجمان

یکی از اصول مدیریت در غه‌های حوزه کسب و کار، چه از سوی سیاست‌گزاران کلان و برنامه‌ریزان دولتی و چه از سوی تولیدکنندگان و مشاوران این حوزه، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد شرکت‌ها، سازمان‌ها، کارخانجات و سایر واحدهای تولیدی و خدماتی بوده است و در این زمینه از سوی تمامی اینفعان این حوزه (بخش عمومی و بخش خصوصی) تحقیقات و هزینه‌های زیادی صورت گرفته است. واقعیت این است که ارائه راهکارهای درست که در نهایت به افزایش بهره‌وری، کاهش بهای تمام‌شده و افزایش رقابت‌پذیری بنگاه‌های اقتصادی بینجامد، بسیار دشوار می‌تواند واقع‌گرایانه، قابل اجرا و مفید واقع شود که مبتنی بر یک شناخت صحیح از مشکلات موجود باشد. عارضه‌یابی به عنوان گام ابتدایی در حل مشکلات مطرح به گونه‌ای تولیدی و خدماتی، مورد توافق تمامی مشاوران و کارشناسان حوزه کسب و کار است. کارشناسان، کسب و کارها را به بدن انسان تشبیه می‌کنند که چنانچه با ناکارآمدی و عدم عملکرد درست روبرو باشد نیاز به درمان دارد؛ اما درمانی می‌تواند از کارایی کافی برخوردار باشد که بر پایه یک تشخیص صحیح از بیماری استوار باشد و به همین دلیل است که کارشناسان حوزه درمان، تشخیص بیماری را نیمی از راه درمان می‌دانند. در حوزه تولید و صنعت و افزایش رقابت‌پذیری بنگاه‌ها نیز موضوع به همین صورت است؛ تشخیص درست و کشف عارضه می‌تواند زمینه‌ساز ارائه راهکارهای منطقی و با احتمال موفقیت بالا باشد و چه بسا بسیاری از اقدامات و برنامه‌ریزی‌های

تولید، بازاریابی، مدیریت منابع مالی و انسانی و ... را به زبانی نشانه‌وار و پرسش‌گونه مورد بررسی قرار داده است. فصول اول این کتاب به مباحث کلی مربوط به شناخت ماهیت کسب‌وکارها و هم‌چنین مراحل عارضه‌یابی اختصاص دارد و فصول بعدی که بدنه و حجم اصلی این کتاب را تشکیل می‌دهد، به عارضه‌یابی بنگاه‌های اقتصادی از طریق طرح سوالات و ردیابی نشانه‌ها جهت کشف عارضه اختصاص دارد.

در این کتاب روش عارضه‌یابی و تحلیل فرایندهای کسب‌وکار در سطوح استراتژیک، بازاریابی، تولید و مدیریت منابع با استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی صورت می‌گیرد و هدف آن کمک به مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط و موسسات ارائه‌دهنده خدمات مشاوره توسعه کسب‌وکار برای غلبه بر مشکلات مرتبط با تشخیص و طبقه‌بندی نیازهای کسب‌وکار است.